



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Las distintas alternativas de Formación Profesional y su repercusión económica y social*

(The different Vocational Training alternatives
and their economic and social repercussions)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares



UNIVERSIDAD DE
ALCALÁ

Doc 1-A
312

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 312
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904862224

Las distintas alternativas de Formación Profesional y su repercusión económica y social *

**(The different Vocational Training alternatives and
their economic and social repercussions)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

(Universidad de Alcalá)



Alcalá de Henares, Septiembre 2007

* **Texto correspondiente a la ponencia presentada en el Curso de Verano: "Nuevas fórmulas para mejorar la formación en las empresas: los modelos europeos a debate" de la Fundación Universidad Rey Juan Carlos dentro del Programa "Cursos de Verano '07", el día 9 de julio de 2007 en Aranjuez.**

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

Desde la Cumbre de Lisboa del año 2000 la visión europea plantea una nueva perspectiva que hasta ahora no se ha hecho llegar al ciudadano e, incluso, no ha tenido una materialización en lo que son sus objetivos fundamentales de la competitividad en base al desarrollo de la educación y de la cohesión social. La Formación Profesional constituye la clave del desarrollo económico de las economías europeas y las diferencias entre los distintos países radican precisamente en el hecho diferencial de la Formación Profesional. Hay distintas alternativas para configurar los procesos de Formación Profesional que van entre la denominada dual, que consiste en compartir permanentemente todo el proceso de aprendizaje entre la formación práctica, predominantemente, y la teórica, y los modelos fundamentalmente de carácter reglado cuya formación es básicamente escolar. La superioridad del modelo dual sobre los modelos reglados hace que unos países dispongan de un alto nivel de conocimientos y de aplicaciones tecnológicas y tengan una gran competitividad. La competitividad de los países y el desarrollo de las personas dependen, en gran medida, del sistema de Formación Profesional elegido.

The new European perspective that has arisen from the 2000 Lisbon Summit has failed to arouse interest in EU citizens and has even failed to produce tangible expression of its fundamental objectives: competitiveness based upon educational development and social cohesion. Vocational Training is the key to economic development in the European economies and the differences in training in the different countries give rise to the differential that exists in Vocational Training. Within the Vocational Training processes there are different configurations ranging from the so-called dual process, in which the whole learning processes is permanently divided into practice and theory and in which the practical side predominates: and models, fundamentally state-regulated, whose training is essentially more scholarly. The dual model's superiority over regulated models means that some countries enjoy a high level of know-how and technological applications and also a high level of competitiveness. Countries' competitiveness and the development of the individual depend in great measure upon the Vocational Training system chosen.

Palabras clave / Keywords: Formación Profesional, Cumbre de Lisboa, desarrollo de las personas, sistemas de Formación Profesional, impacto de la Formación Profesional en el desarrollo económico / Vocational Training, Lisbon Summit, the development of the individual, Vocational Training systems, the impact of Vocational Training upon economic development.

Clasificación / Classification: Jel I20, M10, M50, O10.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Dirección)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA
Teléfono: +34 91. 885.42.00
Fax: +34 91. 885.51.57
E-mail: ido@uah.es

<http://ido.eioupm.com> / www2.uah.es/ido

ISBN 978-84-8187-129-6

Depósito Legal: M-38129-2007

EDITA: **I.D.O.E.** (UNIVERSIDAD DE ALCALÁ).

IMPRIME: **SOKAY SYSTEM, S.L.** (Polígono Industrial Neinor Henares, Carretera de la Estación, S/N, Sector E3, Nave 25 - 28880 Meco (Madrid)).

Índice

	Página
1. Objetivos de la Formación Profesional	1
2. Factores determinantes del proceso de cambio de la Formación Profesional	6
3. La elección del sistema de Formación Profesional en base al desarrollo de la persona	13
4. Impacto de los sistemas de Formación Profesional en el desarrollo de los potenciales económicos, sociales y humanos	22
5. Propuestas y conclusiones	33
6. Bibliografía	36

LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y SU REPERCUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

1. Objetivos de la Formación Profesional

En un mundo abierto, con un incremento permanente de la competitividad, basándose ésta cada vez de manera más significativa en el **conocimiento** disponible, y todo ello dentro de una creciente globalización, la elección del sistema educativo de un país o de una región constituye, sin duda, el eje medular del éxito o fracaso de esa sociedad.

La Cumbre de Lisboa del año 2000¹, donde se diseñó la **"Visión Europea"** sobre la que debiera basarse la competitividad de Europa en la próxima década, para responder a los retos que tiene planteados, fue, sin duda, uno de esos grandes proyectos europeos que han tenido todavía muy poca repercusión, salvo en el mundo empresarial, en particular, en las grandes corporaciones europeas. En estos siete años que han transcurrido desde la Cumbre de Lisboa del año 2000, las grandes corporaciones europeas han basado ya su **"visión corporativa"** en el planteamiento de dicha Cumbre. Una visión que les ha permitido diseñar, romper y cambiar, su planteamiento de empresa nacional y multinacional convirtiéndolas en **"corporaciones globales"**. Son, casi todas ellas, las que han entendido en el transcurso de cuatro o cinco años cómo orientar su visión y estrategia corporativa al diseño de Lisboa. Éstas corporaciones europeas disponen de una orientación que encuadra perfectamente en la **"visión europea"** basada en el conocimiento, en la dimensión social y en el desarrollo educativo, como piezas fundamentales de su competitividad vía innovación.

¹ PARLAMENTO EUROPEO: *"European Council of Lisbon 23^d and 24th March 2000 – Conclusions of the Presidency"*, Estrasburgo 2000.

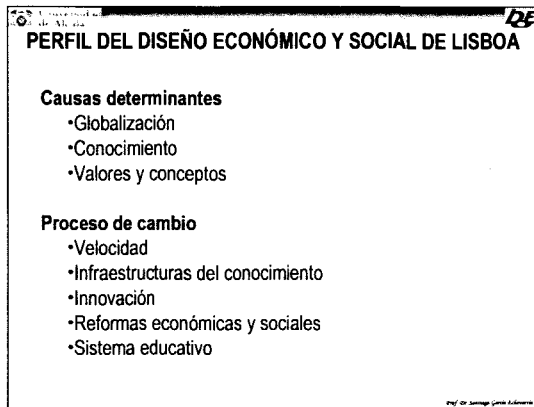


Figura 1

Pero lo que no ha sido posible en estos siete años es que la propia estructura de la Unión Europea lo haya entendido, porque se ha mantenido permanentemente muy lejos del ciudadano, que no ha llegado a percibir qué significa la Cumbre de Lisboa del año 2000, así como tampoco los propios Estados lo han entendido, ni han sido capaces de diseñar una transformación de lo que constituyen tanto para la investigación como para la educación las piezas fundamentales de esta **"transformación europea"** que se recoge en la visión de la Cumbre de Lisboa. Todo ello ha llevado a que los sistemas educativos y de investigación, en términos generales, están sin orientación, no disponen de una orientación que les permita conocer cuál es el resultado que se espera y cuáles son las transformaciones que deben realizarse. Prácticamente se ha hecho muy poco en este sentido.

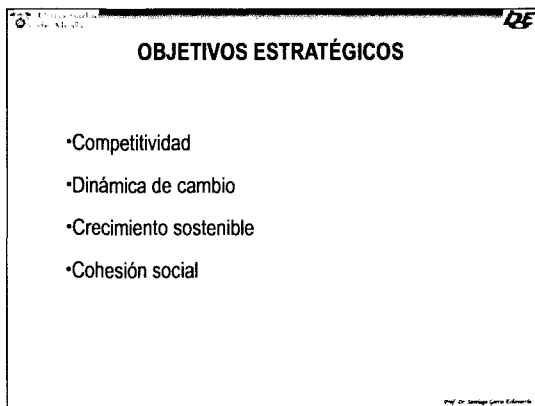


Figura 2

Y la **Formación Profesional** es una de las claves más importantes en el proceso de transformación europea y, en particular, de algunos de los países, como España. Solamente a través de un cambio radical en la Formación Profesional, rompiendo con las culturas tradicionales y logrando involucrar a todas las personas e instituciones implicadas en los procesos de Formación Profesional podrá lograrse centrar la base de la visión de Lisboa.

La elección del **Sistema de Formación Profesional**, lo mismo que en una empresa la elección del sistema de dirección, en un contexto dinámico y cambiante, abierto y competitivo, es la clave fundamental del éxito. Los criterios con los cuales se configure esta Formación Profesional darán la orientación a la forma en la que se diseñe la coordinación entre personas e instituciones y la manera en la cual estas personas e instituciones, así como las distintas formas organizativas, identifiquen esa orientación de forma que contribuyan con sus potenciales a ese proceso de cambio profundo.

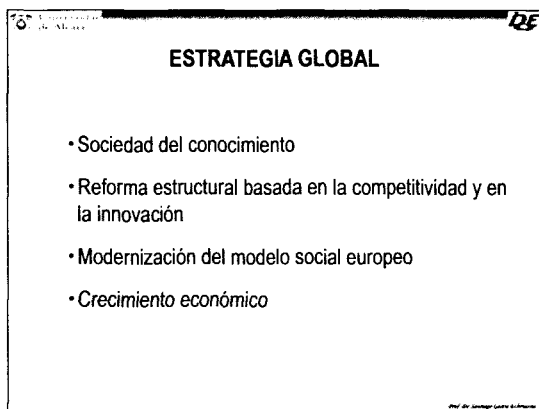


Figura 3

Es importante reseñar, y esto lo remarcó perfectamente la Cumbre de Lisboa, lo que no se ha percibido por las instituciones educativas, que no se trata de meras modificaciones funcionales, o de corregir los sistemas vigentes, incrustados en cada país o en cada cultura, con estructuras difícilmente modificables y, sobre todo, con una mentalidad y sistemas de valores de acuerdo con intereses tradicionales que prácticamente hacen imposible el cambio. En la práctica se realizan ajustes, pero no se logra, como veremos a continuación, la ruptura transformadora que se necesita para implicar a las personas e instituciones en esa visión de la Cumbre de Lisboa.

Y el cambio hay que hacerlo, pero el eje de todo cambio y transformación es la definición del **sistema** en el cual descansan el diseño, organización y management de la **Formación Profesional**. Esto exige, sin duda, otro tipo de mentalidad, con otros valores para que pueda hacerse posible ese proceso de **compartir los potenciales** de que se dispone, no siendo posible su utilización en el sistema tradicional de la Formación Profesional.

Quisiéramos centrarnos aquí en las dos condiciones básicas que llevarán al éxito o al fracaso al sistema de Formación Profesional:

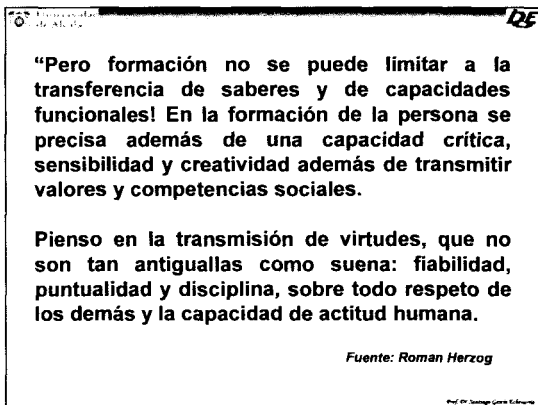


Figura 4

1. Todo el sistema educativo de Formación Profesional y los valores de todas aquellas instituciones que comparten este proceso deben orientarse al desarrollo de las **personas**. Se debe sustituir una "**cultura de las cosas**", del conocimiento, mero y exclusivo, por una "**cultura de la persona**", esto es, del desarrollo de aquellos potenciales que le permiten a la persona disponer de competencias. Es cuando la persona, al disponer de competencias, dispone de un espacio de libertad para poder elegir en todo el transcurso de su vida profesional desde la formación básica a la formación continua, a la elección de empleo, etcétera. Esta libertad de la persona, implica en el aprendizaje la asunción por parte de la propia persona de **la responsabilidad y el riesgo** que implica, lo que constituye, sin duda, la pieza angular en la vida de las instituciones empresariales y en cómo se consigue que la persona se motive y se integre. No es posible motivar ni integrar si no hay automotivación, esto es, si la persona no está implicada en su propio desarrollo y es consciente de su capacidad para hacerlo.
2. Y todo el sistema de Formación Profesional debe estar orientado al "**resultado**", y el resultado es, precisamente, la contribución que se realiza al desarrollo de la persona y de las instituciones tanto en la dimensión económica como en la

social y en la humana, de tal manera que se produzca ese cambio significativo sobre cómo asumir el contexto de Formación Profesional en el transcurso de toda una vida.

2. Factores determinantes del proceso de cambio de la Formación Profesional

Tal como se ha señalado, el cambio del Sistema de Formación Profesional no se puede reducir ni interpretar como un mero cambio de **"funciones"** o **"contenidos"**, o de compartir recursos desde la perspectiva de cada una de las instituciones, empresas o centros de formación, sino que se trata de un cambio en los fundamentos de todo el Sistema de Formación Profesional, que implica fundamentalmente:

- Cambios de valores e identificación institucional.
- Cambio de diseño institucional de la Formación Profesional.
- Otra forma de compartir valores y visión sobre la Formación Profesional en los términos anteriormente mencionados para luego poner a su disposición recursos, máquinas, tecnología, personas, etcétera.

Como permanentemente se insiste, y es la realidad, no se trata de una mera dimensión técnica o de adquisición del conocimiento, ya que esta realidad implica un valor bajo en nuestra sociedad para la Formación Profesional, sino que se trata precisamente de la dimensión social y societaria, la cual tiene un impacto negativo sobre la manera de concebir el desarrollo de las personas dentro del contexto de la Formación Profesional. Aquí se encuentra, como veremos más adelante, la diferencia internacional.



Figura 5

Hay un segundo elemento que constituye, sin duda, una constante en el devenir de las distintas reformas de la Formación Profesional. Y es, en la actualidad, el gran acento que se suele poner en el **"mercado laboral"** como si esta institución del mercado laboral fuese capaz de dar las orientaciones y los resultados que se esperan de una Formación Profesional. Hay que pasar de una concepción de que la institución del **"mercado laboral"** sea capaz de concebir, precisar y transmitir los cambios que se producen en los entornos, los cambios en la demanda, para considerar que los puntos de referencia básicos de la orientación de la Formación Profesional no se solucionan a través del **"mercado laboral"**, sino a través de:

- la orientación de la Formación Profesional a la persona como individuo, que constituye el pilar fundamental de la Formación Profesional como portador, no sólo del conocimiento, sino de los valores y su desarrollo,
- la institución, que como la empresa constituye el ente social en el cual la persona adquiere no sólo conocimientos técnicos, sino precisamente las dimensiones sociales e interculturales.

El tema de la Formación Profesional no es un mero problema **contractualista** y el mercado laboral no puede ni descubrir, ni conocer, y nunca lo hará a tiempo, cuáles son los potenciales

necesarios. No hay más que ver la realidad empírica tradicional en la cual nos movemos.

Son precisamente las instituciones, predominantemente las empresas, por un lado, y las personas, por el otro, las que como individuos tienen que desarrollar una visión de largo plazo. En las instituciones, en su dimensión económica como ética asumen los valores sobre los que se configura el **"bien común"**, la base institucional que tiene esa capacidad de percepción de futuro e ir asumiendo el rol de su propio desarrollo como individuo y como empresa.

El **"mercado laboral"** tiene una respuesta, por su naturaleza cortoplacista, de corto plazo en base a los aspectos contractuales, pero no es capaz de configurar cuál va a ser el desarrollo de las personas ni el desarrollo de las instituciones, y menos, de las empresas. Esta dimensión de corto y largo plazo son los elementos fundamentales para situar la institución del mercado laboral en el lugar que le corresponde. Y su reforma, tema permanente en debate, constituye una gran barrera para el cambio cultural que se precisa. El mercado laboral no es eficiente a medio y largo plazo en la orientación de la Formación Profesional.

Lo mismo sucede en lo que concierne a la clásica diferenciación de la Formación Profesional entre lo que corresponde a la formación reglada o básica y la formación de perfeccionamiento continua y la propia ocupacional.

Como la persona y la empresa no hayan asumido en la primera fase de formación básica el contenido que implica el desarrollo profesional de la persona y el papel de las empresas en el mismo, difícilmente va a poder funcionar luego en el desarrollo de perfeccionamiento continuo ni en el desarrollo de formación ocupacional. Es la persona y es la institución de la empresa las que son conscientes y tienen mayor capacidad de percepción de los procesos de cambio que se producen y la flexibilidad y la rapidez en su realización.



involucradas, por la utilización eficiente de esas capacidades y por la propia capacidad personal de respuesta a los procesos de cambio. Estos procesos de cambio se manifiestan fundamentalmente en tres niveles de exigencias muy concretas:

1. En primer lugar, la exigencia de ***flexibilidad*** a las personas e instituciones empresariales, como la primera respuesta al cambio.
2. El ***factor tiempo***, o la rapidez con la que hay que realizar el cambio cada vez en ciclos más cortos, lo que exige habilidades y destrezas, pero, muy fundamentalmente, la asunción del factor tiempo como factor económico de primer orden y el problema del papel de la persona en el desarrollo de estos ciclos de vida de las tecnologías y los conocimientos.
3. El que estos procesos de cambio hay que realizarlos racionalmente, económicamente. Esto es, con la máxima racionalidad posible y, por lo tanto, con los menores costes para que el cambio sea factible y pueda realizarse anticipadamente asumiendo el riesgo de todo cambio.

Y esto no afecta sólo en lo que se refiere al problema de los tangibles, sino fundamentalmente de los intangibles en la empresa y en la propia persona.

Este es el perfil con el que tiene que dotarse a la persona como individuo en sus valores y a la institución, como empresa, sobre la manera en la que se diseña la misma, su filosofía y la cultura en la cual está inmersa. Un ejemplo típico es la compañía Toyota, en el momento actual, como a través de la Formación Profesional dispone de un potencial enorme de desarrollo de personas y de instituciones que los demás no pueden competir.

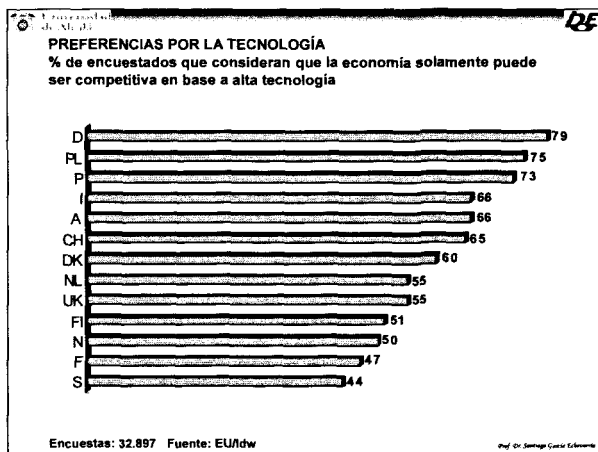


Figura 7

Sin duda, la **tecnología** es la clave en la Formación Profesional, pero tiene que ir permanentemente arropada en las dos dimensiones que afectan de manera importante, a la misma y a sus consecuencias, que son la lógica económica y la lógica social.



Figura 8

Cuando hablamos de la lógica social interpretamos que la Formación Profesional debe ir integrada dentro de una manera de pensar

económica. Lo económico tiene que ser un **must** necesario en la formación y no tanto en la mentalidad de costes, sino en el pensamiento económico. Esto es, asumir una orientación a resultados, medidos fundamentalmente por el **"valor de la contribución"** que realiza cada persona, con lo cual define su propia autoestima y el significado que tiene para él su propio desarrollo y para la institución en la cual se está desarrollando.

Se trata de integrar en la formación la dimensión económica, así como el conjunto de valores que genera una mentalidad que permita orientar a **"resultados"** la actividad humana y valorar y estimar el propio valor y crecimiento en valor de la persona. Esto no es un problema de costes, esto es un problema de formas de pensar racional y económicamente, lo cual es parte integrante de cualquier proceso de la actividad humana que tiene que ver con la utilización de recursos escasos, y el más escaso de los recursos son las capacidades y potenciales de las personas en cuanto al conocimiento y a su dimensión social.

Y la lógica social supone que una Formación Profesional no es la generación de un mero técnico, sino que tiene que saber focalizar su actividad y su desarrollo con respecto a las demás personas, como compañeros, clientes o proveedores, directivos o personal bajo su mando, que hace posible el desarrollo de esta **dimensión social** que implica la asunción de responsabilidad y su contribuir al desarrollo de valor en los demás. Esta focalización en el cliente o proveedor, en el propio equipo, en el cual se forma el **"bien común"** es fundamental que se realice con un aprendizaje **in situ**.

Por lo tanto, tenemos tres competencias fundamentales que tienen que diseñar y configurar la Formación Profesional:

1. Competencias tecnológicas.
2. Competencias sociales.
3. Competencias interculturales.

Esto quiere decir, la capacidad que debe tener la persona de comunicarse no sólo como un problema de lengua hablada o escrita, sino en la capacidad de comunicación con el grupo, con el equipo, con el cliente, con el proveedor, en cualquier parte del mundo globalizado con el que tiene que compartir. Este es el contenido

fundamental que debe integrarse en ese proceso. Y todo ello, muy en particular, como anteriormente se ha mencionado, dentro de un ***mindset*** en el que la persona tiene que estar orientada a ***"resultados"***, en los términos de saber y conocer cuál es su ***"contribución"*** al desarrollo de los procesos en los cuales está compartiendo sus conocimientos, como también su contribución al desarrollo del ***"bien común"***, al crecimiento sostenible de la institución, y que configura la institución en la cual puede él, compartiendo con otros, desarrollar sus potenciales y los potenciales de las demás personas.

La Formación Profesional tiene que integrar el desarrollo del contexto socio-económico de la empresa, siendo su parte fundamental por la creciente exigencia de conocimiento tecnológico, económico y social y, en segundo lugar, por las nuevas dimensiones que adquieren el papel del ***"bien común"***, la dimensión institucional como base fundamental del arraigo de las personas, que da estabilidad no sólo a la persona y a la empresa sino a la propia sociedad, pieza fundamental en un sistema abierto y competitivo. Esta dimensión societaria y de la Formación Profesional es un objetivo clave.

3. La elección del sistema de Formación Profesional en base al desarrollo de la persona

Si la configuración del Sistema de Formación Profesional no está orientada a criterios de contenido, o a criterios del mercado laboral, sino principalmente al desarrollo de la persona como individuo y de la institución como empresa, tendremos una visión totalmente diferente de la articulación de las formas de compartir entre las diferentes personas e instituciones el proceso de Formación Profesional. Es un sistema distinto que presenta resultados totalmente diferentes de los otros.

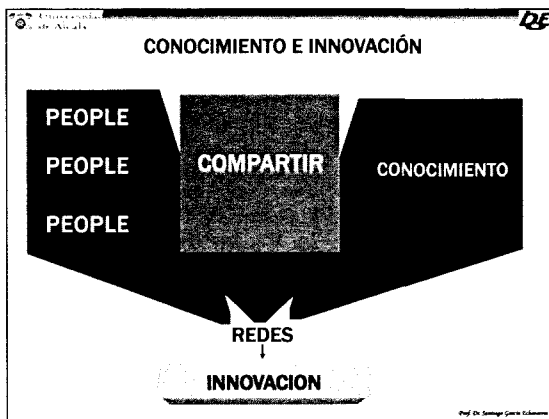


Figura 9

Desde la perspectiva de la persona, ésta dispone de unos potenciales con los que trata fundamentalmente de cubrir sus necesidades, tanto vitales como también las culturales. Y entre las culturales asienta fundamentalmente el desarrollo de aquellos valores que le permiten la percepción en la propia persona, de su asunción de la responsabilidad y del riesgo que está corriendo en el momento en el que no desarrolla ni cubre estas necesidades culturales, que le permiten percibir cuáles son las necesidades que tiene de una Formación Profesional, del perfeccionamiento del conocimiento disponible y también de las situaciones de desarrollo de nuevos conocimientos tecnológicos para tener una ocupación.

Solamente cuando la persona asume que su valor depende de los potenciales de los que dispone, de sus competencias y que para ello necesita disponer de aquellos valores que hacen posible el que sea como persona una referencia para que las otras personas consideren y aprecien el valor de su contribución, es cuando se genera en una persona automotivación, estima y capacidad de asumir retos, lo que constituye, sin duda, todo el proceso de formación a lo largo de la vida profesional de un individuo.

Pero estos potenciales que permanentemente tiene que estar desarrollando y actualizando una persona, no son solamente conocimientos, sino son los valores culturales en los cuales la persona fundamenta sus comportamientos. Pero estos conocimientos

no tienen ni valor económico ni social, si no desarrolla, al propio tiempo, la capacidad de **cooperar** con los otros, esto es, la **dimensión social** de la persona. Y aquí se emplaza el valor de la **participación** como valor intrínseco en la persona para poder resolver sus necesidades, puesto que sólo con la cooperación con los otros va a encontrar una respuesta satisfactoria para su propio desarrollo.

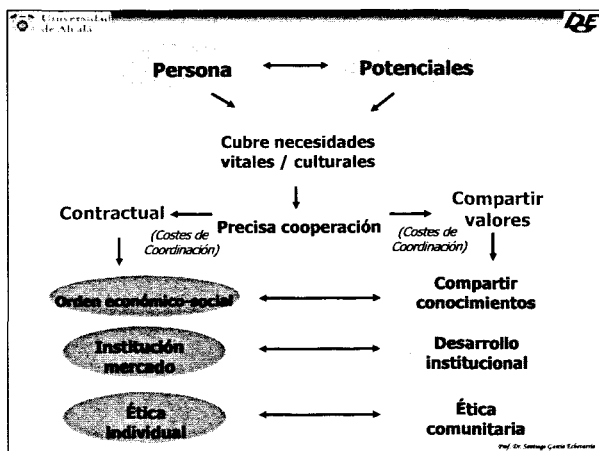


Figura 10

Existen **dos formas de cooperación** que originan, según cuál de ellas se elija, muy diferentes "**costes de coordinación**" como consecuencia de esta necesaria cooperación entre las personas. Estas formas de cooperación son dos tipos, que luego pueden ser compartidos o mezclados, pero en esencia corresponderían a dos tipologías claramente definibles:

1. Cuando se trata fundamentalmente de una cooperación **contractual** basada, en el caso de una Formación Profesional, en lo que es la institución del **mercado laboral**, regida por leyes, normas y financiaciones, plantea a cada uno de los individuos la exigencia de una ética individual de respetar estos contratos entre las instituciones que definen este mercado laboral. Como hemos dicho, se trata de una orientación **cortoplacista**, desarrolla una

"cultura de las cosas" y el valor se centra fundamentalmente en el respeto a esas reglas del juego de este mercado. Estos son los contenidos de la "reforma laboral" durante la última década.

La pregunta es si **"el mercado laboral"** es el **"espacio"** adecuado para poder diseñar en el individuo y en las instituciones cuáles son las necesidades de formación profesional, de perfeccionamiento y ocupacional en cada momento. Lo cual prácticamente no es posible, tal como demuestra la experiencia de muchas décadas y los grandes fracasos en los sistemas de Formación Profesional. Independientemente de que no tienen valor social, puede tener a corto plazo un valor económico, el precio o el salario que se retribuye en un momento determinado y en unas circunstancias concretas a una persona por unas competencias técnicas.

2. La segunda forma de poder coordinar con otras personas reduciendo radicalmente los **"costes de coordinación"** es cuando la cooperación se realiza **compartiendo los valores** que generan el **"bien común"**, el soporte social, la institución, en este caso la empresa, que hace que la persona se identifique con esos valores y en base a los mismos desarrolle esas competencias que le permite tener un valor que puede medirse en la contribución que realiza como persona a ese **bien común**, a ese desarrollo institucional.

Aquí es donde juega un papel decisivo la configuración constitutiva de la institución empresa y en la que verdaderamente la persona crece y contribuye al desarrollo de esta institución compartida, con los otros, en la que la ética social, la responsabilidad y el riesgo se comparte a través de la medición de las contribuciones que la persona realiza. Si no existe este bien común de referencia no hay institución, habrá un **"mercado" sui generis** a corto plazo. En esta forma de cooperación, de a largo plazo, se trata fundamentalmente de que la persona desde la Formación Profesional primaria vaya asumiendo esos valores culturales para la asunción, por sí misma, de su propia responsabilidad

y la búsqueda de la cooperación con los otros para desarrollar permanentemente sus potenciales y poder cubrir de manera satisfactoria sus necesidades vitales y culturales.

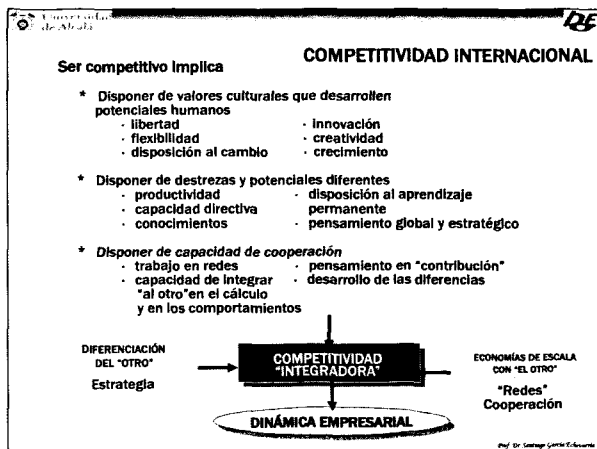


Figura 11

Lo cual se encuentra estrechamente vinculado con el hecho de la **competencia**. En Economía competir se interpreta, generalmente, dentro del primer planteamiento que hemos realizado sobre la cooperación en los **"mercados de bienes y servicios"** que se regulan por dimensiones contractuales, implicando precios y calidades fundamentalmente, y otros elementos accesorios, que definen ese espacio en el que se busca una ética individual que respete esas normas de derecho y costumbres establecidas. Pero competir en precio y/o calidades, o en otros elementos, es consecuencia de que ese individuo, como persona, o esa institución como empresa, tengan **"competencias"**. Esto es, dispongan de competencias que le den valor al individuo y a la empresa capaces de generar condiciones ventajosas frente a los otros competidores que no han sabido articular de manera tan eficiente en la institución, en la empresa, las competencias disponibles. Por lo tanto, una empresa se distingue de otra por sus competencias, lo mismo que una persona se diferencia de otra por sus competencias, las cuales las podemos establecer en tres grandes campos jerárquicamente ordenados:

1. Competencias en la **disposición de valores**, que permiten a la persona asumir responsabilidades y riesgos, como son los valores de libertad, flexibilidad, innovación, disposición al cambio, capacidad de desarrollo y todos aquellos valores que le permiten asumir, por parte del individuo, ese proceso de percepción de su propio futuro. El individuo asume futuro. No es que alguien le da la indicación sobre lo que tiene que formarse, sino que le da un espacio con alternativas posibles e información transparente e igualdad de oportunidades para que el individuo elija dentro de esas posibilidades dónde encuentra la mejor aplicación de sus competencias y de sus valores.
2. El segundo bloque de competencias afectan fundamentalmente al **conocimiento**, sus destrezas y capacidades, no sólo tecnológicas sino económicas y sociales, esto es, lo que antes hemos mencionado como la lógica económica y, consecuentemente, la capacidad del individuo de desarrollar las competencias que le van a permitir generar productos y servicios, tangibles e intangibles, que le permiten luego en un mercado cortoplacista obtener una ventaja competitiva. Pero las **"competencias"** son de largo plazo, se construyen en base a ese **"bien común"** organizado en una institución. No se improvisan, por lo tanto, hay que distinguir, cuando estamos hablando de **competencias**, en cuanto a la capacidad de individuos y empresas y, cuando estamos hablando de competir en los términos económicos, que sería la manifestación final en unas reglas de juego establecidas en un mercado que corresponden a un momento determinado y en unas circunstancias concretas, esto es, a corto plazo. Las competencias son de largo plazo, que es la necesidad de esa institución y de la perspectiva de futuro de la persona, el competir en los mercados es el corto plazo, que son las circunstancias en las cuales y en un determinado contexto, esas competencias tienen un valor económico que no lo tienen en otro contexto.

3. Las **competencias sociales** que significan la capacidad que tiene la persona de poder compartir con los demás, con bajos costes de coordinación, los conocimientos y valores de que dispone pudiendo valorarse perfectamente cuál es la contribución que realiza cada uno de ellos a ese "**bien común**" y, por lo tanto, el valor que tiene la persona y sus competencias. La vuelta a la persona, el descubrir a la persona en una empresa, es lo que da estabilidad al propio desarrollo de la persona y a la institución. No existe mercado laboral alguno, y menos los actualmente enormemente regulados, capaz de percibir a medio y largo plazo las necesidades de competencias y, por lo tanto, el problema es que tiene que ser la institución empresarial la que tiene que implicarse en su propio desarrollo y en el de las personas y con ello no solamente generará sus propias competencias, sino también generará competencias que pueden estar luego arraigadas en clientes, proveedores o competidores.

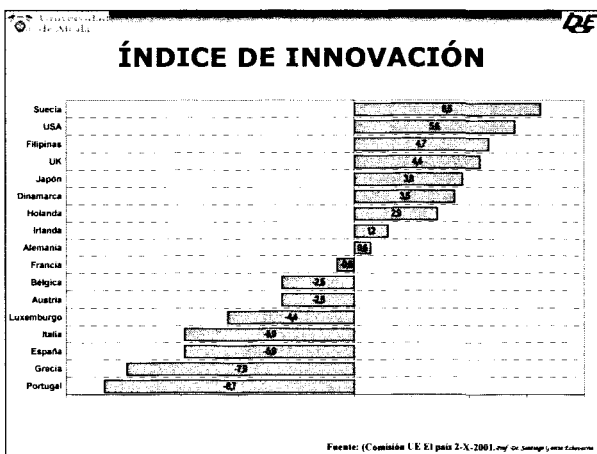


Figura 12

Otra clave fundamental para la elección de un sistema de Formación Profesional la constituye la innovación. Esta es la pieza fundamental de todo el sistema de

dirección de una institución, de una empresa. Si no se consigue que las personas, sus competencias, les permitan **innovar** permanentemente procesos, productos y, consecuentemente, generar nuevas competencias tangibles o intangibles, será muy difícil que esa persona o empresa tengan capacidad de respuesta como reto a los cambios dinámicos y rápidos que se producen. No serán competitivas. Pero **innovar exige participar**. Participar es uno de los valores claves que lleva a que las personas se identifiquen con un **"bien común"**, esto es, que en una comunidad empresarial las personas asuman que su respuesta fundamental es el **"resultado"** y que este resultado, la innovación, es consecuencia de la cooperación entre las distintas personas en base a las competencias de que se dispone. El gran desarrollo alemán de este momento en los últimos tres años radica en los miles de acuerdos en empresas medias y pequeñas entre el personal y la institución, la empresa, para la innovación. Esto modifica radicalmente el modelo de dirección de una empresa e implica un cambio total en el comportamiento de las personas y en la competitividad de un país o región.

En el modelo clásico de gestión lo que se trata fundamentalmente es de reducir costes (pensamiento en costes), para poder incrementar la productividad, por ejemplo reduciendo las plantillas, que suele ser lo más usual, porque alguien ha pronosticado mal lo que iban a hacer, porque no se puede pronosticar. Lo que una empresa hace fundamentalmente y debe hacer es orientarse a los resultados, no a los **"costes"** como objetivo final, y estos resultados son consecuencia de la cooperación entre las personas y la apreciación de que esa institución, ese acuerdo que se ha establecido a nivel de empresa, constituye una de las claves fundamentales de la innovación, del numerador de la productividad, esto es, el resultado basado en las competencias de las personas.

Si no se consigue que las personas se orienten al **"resultado"** nunca sabremos si los productos y servicios que se obtienen son

eficientemente logrados desde la lógica económica y social. Y este es uno de los problemas fundamentales, puesto que naturalmente que hay que conseguir que los resultados se obtengan con la mayor racionalidad posible en el uso de recursos escasos, que es un componente económico y ético, pero ello significa una orientación totalmente distinta del sistema de dirección.

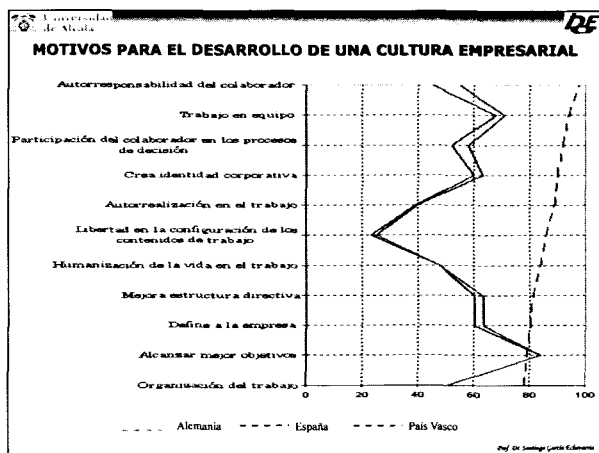


Figura 13

Pudiéramos decir que tanto el sistema de Formación Profesional como el sistema de dirección de una empresa, o son convergentes, o va a ser muy difícil dar una respuesta a nivel empresarial o a nivel de país. No se puede separar la empresa, por un lado, el individuo por el otro, y el país, sino que son piezas totalmente entroncadas. Esto significa que la empresa es la institución de medio y largo plazo que innova y para ello necesita competencias y un sistema de dirección que integre e involucre a las personas.

Todo esto se aprecia de forma clara en el análisis empírico realizado sobre la cultura empresarial española y la alemana². Las diferencias

² GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española", Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993 y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "Das spanische Profil", en: Institut der Deutschen Wirtschaft, núm. 34, Colonia 1993.

tienen su origen en el diferente sistema de Formación Profesional. Frente a un sistema reglado español, nos encontramos con un sistema dual, empresarial alemán. Las diferencias de productividad se deben a la lógica social, son valores diferentes con graves consecuencias económicas.

Y no hay otra manera de integrar e involucrar a las personas, a no ser que estemos hablando de **"mercenarios"**, cuando las personas se identifican con el ámbito de los valores de esa empresa, con el **bien común** que van configurando entre todos y que, consecuentemente, esa identidad corporativa permite a las personas ganar en seguridad, asumir el reto de una formación permanente e, incluso, el reto de contribuir al desarrollo de la formación de los demás.

La Formación Profesional realizada en la empresa **dominantemente** es la clave fundamental en la configuración de las instituciones empresariales, mientras que el mercado laboral, orientado a la lógica económica del precio y calidad es la expresión momentánea de circunstancias de intercambio de capacidades, conocimientos, personas, bienes y servicios con una dimensión en el corto plazo, pero no constituyendo una institución más allá de lo económico. Y no se puede competir en un mercado si uno no tiene desarrollados esos otros valores más allá del conocimiento con el que hemos empezado esta exposición.

4. Impacto de los sistemas de Formación Profesional en el desarrollo de los potenciales económicos, sociales y humanos

En la realidad existen múltiples formas de configurar los sistemas de Formación Profesional, estrechamente relacionadas con el país y su cultura en este ámbito, así como situaciones y contexto. Puede decirse que está inmerso el diseño de la Formación Profesional tradicionalmente en la propia cultura y en la manera de entender la sociedad, como un factor predominante en algunas de ellas y como un factor de penalización en otras.

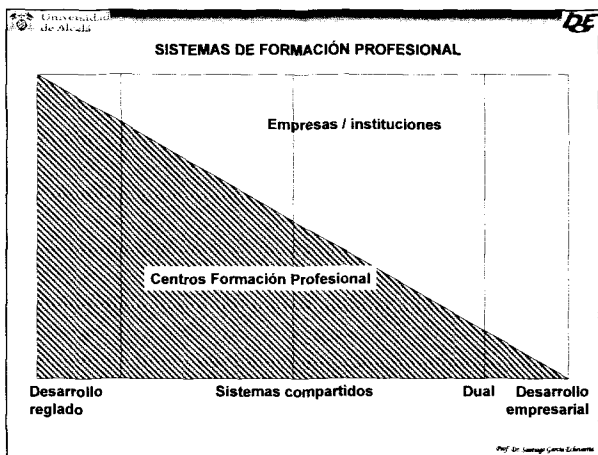


Figura 14

Pero en su conjunto existen dos tipos de sistemas de Formación Profesional y luego lo que existe es una mezcla de componentes entre ambos. Estos son:

- a) Las **enseñanzas regladas**, que por parte del Estado, de instituciones públicas, regulan cuáles son las instituciones, contenidos y todo lo que afecta a la Formación Profesional estableciendo de forma reglada una enseñanza típica en los "**bancos escolares**" en los cuales se realiza esa formación durante un periodo de tiempo dentro de un sistema escolarizante. Estos procesos van acompañados de prácticas en empresas o talleres de la propia institución.
- b) La **enseñanza en la empresa** con una dedicación completa dentro de la misma, asumiendo la formación en todos los ámbitos que conciernen al trabajo, no solo en los conocimientos especializados, y completándolos con una formación escolar que puede alcanzar una parte del tiempo de formación en aquellos otros aspectos que no se pueden realizar su aprendizaje y que corresponden al ámbito de cultura básica o general que necesita una persona en el ámbito del ejercicio de la profesión en

determinadas circunstancias como pueden ser aspectos societarios, culturales, fiscales, de derecho, economía, etc.

Esta formación en la empresa es fundamentalmente una formación que implica:

- Compartir valores en torno al trabajo en la institución y en desarrollo de las habilidades
- Contribuir al desarrollo del **"bien común"** la dimensión social del trabajo de la persona y su implicación institucional
- Lograr competencias técnicas, sociales e interculturales
- Desarrollar las dimensiones sociales en el más amplio sentido de la palabra, correspondiendo, sobre todo, al desarrollo institucional uno de los aspectos fundamentales.

Tal como puede apreciarse en la Figura 13, lo que existen son una serie de países o culturas con mezclas de ambas formaciones de manera muy dispersa y a veces con perfil muy poco definitorio de una orientación básica para el desarrollo de la Formación Profesional.

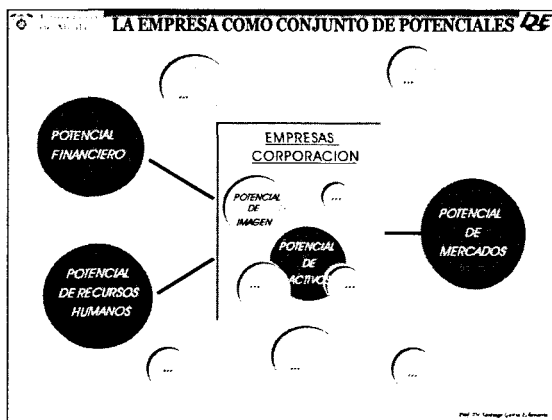


Figura 15

La idea básica a la hora de elegir entre estos dos sistemas, o la combinación de ambos corresponde al hecho de que uno de los sistemas se adapta más a la realidad de las personas, se orienta a las personas que se tienen que formar y a las instituciones que van a integrar a esas personas, y la otra, la reglada, se adapta más a un diseño de **"un programa de conocimientos"** en el cual, independientemente de esa realidad, realiza los aprendizajes.

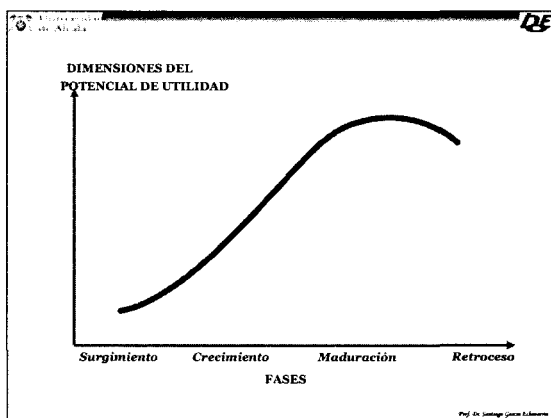


Figura 16

La persona con un fuerte potencial tiene unas posibilidades de desarrollo de una buena Formación Profesional, por un ejemplo, durante tres años, pero hay otros núcleos de personas que no tienen esos potenciales y pueden realizar, sin embargo, determinadas formaciones de dos años con una serie de aspectos profesionales que pueden ser suficientes. Lo mismo sucede con los procesos que afectan a la integración de jóvenes extranjeros en la Formación Profesional.

Esta realidad vinculada a la formación en la empresa es mucho más flexible que la que pudiera darse en un esquema reglado.

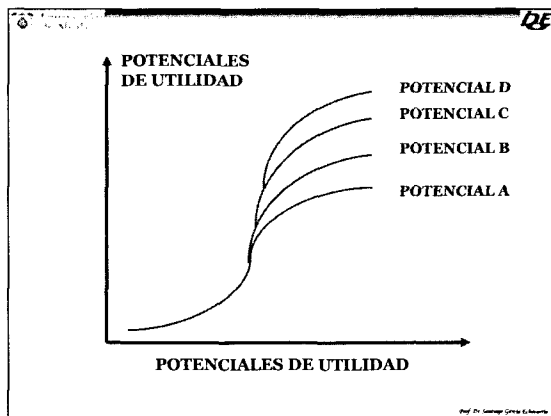


Figura 17

Se puede apreciar en particular el hecho de que en todas estas comparaciones internacionales las diferencias entre los países son enormes y que, muy en particular, en determinadas culturas, no sólo la española, existen serios perjuicios o bajas valoraciones de la Formación Profesional, encontrándose España en una situación de cola, y, muy en particular, la no formación de las personas, sobre todo en el ámbito de la mujer, lo cual significa un **gap** muy serio en la competitividad con los otros países y en el desarrollo de las propias personas.

En las Figuras 18 a 23 puede apreciarse, de manera muy clara, cuál es el papel diferencial entre esta dimensión cultural de todo el sistema educativo y, por otra parte, en el ámbito concreto de la Formación Profesional, las diferencias básicas en las que descansan los distintos sistemas.

Pero una condición básica es, sin duda, como ya se ha mencionado anteriormente, es la dimensión tecnológica (véase Figura 9). Existen sociedades, culturas, donde la dimensión tecnológica juega un papel decisivo en la misma, como es el caso alemán, en el que hay una clara percepción de que no hay competitividad si no hay desarrollo económico y social, no hay empleo y no hay futuro si verdaderamente no se desarrollan ni se aplican las modernas tecnologías. Y hay otros países, como España, donde esa percepción queda muy lejana.

Lo mismo sucede también en cuanto a la percepción del valor de la empresa como institución en una sociedad abierta, o en una sociedad en la cual la empresa no es parte constitutiva de la misma, tal como señalaba el actual Presidente de la República Federal Alemana, el Sr. D. H. Köhler³.

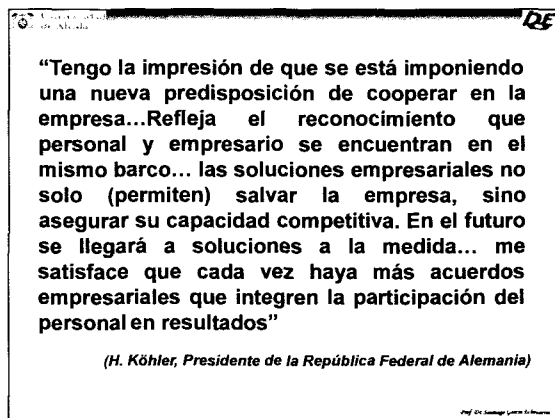


Figura 18

Esta percepción empresarial como institución, clave constitutiva de una sociedad es, sin duda, un segundo componente muy importante en la apreciación de la Formación Profesional y en el que pueda elegirse o no una formación basada en el papel dominante del mundo de la empresa.

España tiene en gran medida una pirámide invertida en cuanto a que dedica recursos humanos muy importantes a una formación universitaria, cuando en realidad muchas personas tienen capacidades suficientes para una buena Formación Profesional que puede realizarse y no generar el problema de las graves dificultades de la propia Universidad. El número de abandonos es enorme, precisamente porque este dilema no está resuelto en la sociedad española y ello hace que las propias instituciones, universidades o

³ KÖHLER, H., *"El empresario en la sociedad"*, en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares 2007.

Formación Profesional, arrastren con ello una carga que verdaderamente genera amplias dificultades para el desarrollo de las personas y de las propias instituciones.



Figura 19

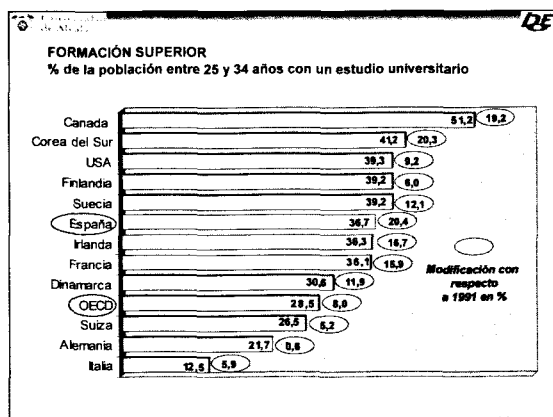
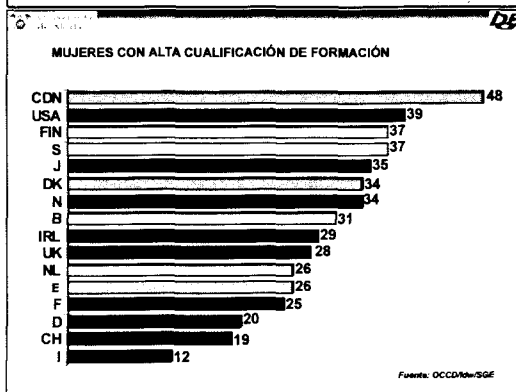
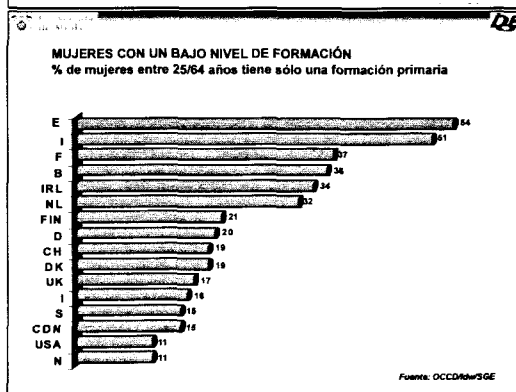
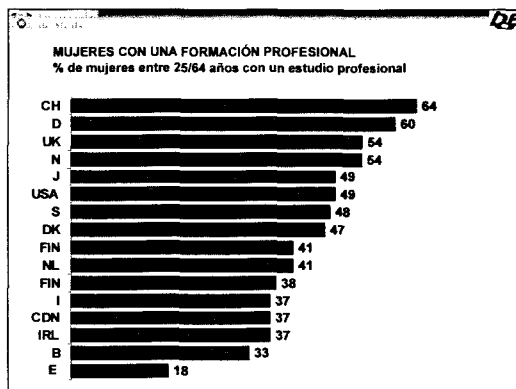


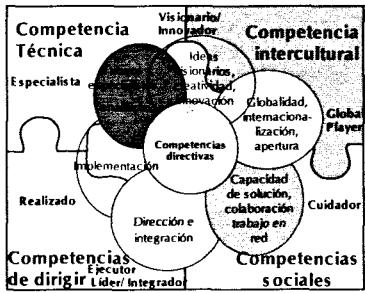
Figura 20

Solamente cuando se consigan estos dos elementos, la tecnología y el papel institucional de la empresa, es cuando se pueden modificar sustancialmente las apreciaciones de la sociedad en torno al esquema de formación y su prestigio social.



Figuras 21, 22 y 23

COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA



Estos cuatro elementos definidores de lo que tiene que constituir la base del prestigio y del desarrollo pasan necesariamente por el sistema empresarial y no por el **"mercado laboral"**. Debe entenderse que el mercado laboral, como ya se ha señalado, tiene una visión cortoplacista de carácter contractual, fundamentalmente, que corresponde a una articulación de un sistema cerrado, mientras que la empresa en un sistema abierto se encuentra con la necesidad de disponer de capacidades y recursos que permitan dar respuestas rápidas y flexibles con el menor coste posible, con la mejor disposición de conocimiento de la persona.

La empresa, por lo tanto, necesita cada vez más de valores estrechamente vinculados al concepto de **"participación de la persona"**, en esta dimensión institucional, haciendo institución, haciendo ese **"bien común"** que hace posible la creación de una cultura que permita el que las personas se involucren, desarrollen capacidades, no solamente se formen profesionalmente, sino estén en formación permanente e, incluso, había que solucionar por esta vía el problema de la **"formación ocupacional"**.

La empresa como institución de una sociedad moderna tiene que asumir (véase Figura 18) las formas de la Formación Profesional, si quiere disponer de capacidad competitiva y, además, debe hacerlo en un periodo de tiempo breve pasando por la elevación del prestigio y de la interdependencia en valores con la propia empresa. En este momento los acuerdos alemanes de las empresas medias y pequeñas en temas de innovación, demuestran una vez más que no tiene sentido una formación permanente si no está involucrada directamente en la innovación de esa empresa, y esto no se hace en cursos escolares.

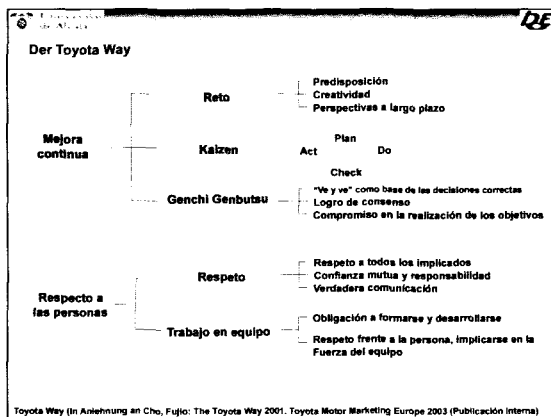


Figura 25

Hay una segunda parte, inseparable de la anterior, que corresponde al hecho de la orientación a los resultados. El reto de la competitividad, la creación de una cultura de la competitividad en la sociedad española, clave fundamental incluso para el incremento del prestigio de la Formación Profesional, pasa necesariamente por el compromiso de la empresa como institución en el desarrollo de esta Formación Profesional en la que el joven se integra desde el primer momento

- en el trabajo y, por lo tanto, adquiere una cultura del trabajo que tiene una dimensión constitutiva importante y que arraiga en el **bien común**,
- en la dimensión social de la cooperación necesaria entre personas e instituciones , y
- en la creación de bien común y, por lo tanto, de arraigo en valores y en el desarrollo de la capacidad para disponer permanentemente del conocimiento necesario para responder a las necesidades que se tienen.

5. Propuestas y conclusiones

1. La visión de la Cumbre de Lisboa 2000 sobre el futuro de Europa marca una orientación clara y correcta de las bases de una Europa competitiva y socialmente cohesionada, basándose en la persona, su educación y el conocimiento.
2. Las grandes corporaciones europeas han asumido esta visión de Europa y la han hecho suya al diseñar su desarrollo y estrategia. Sin embargo, ni la propia Unión Europea ni los Estados Miembros han sabido integrar esta visión. Se han quedado en procesos muy reglados y lentos en los ámbitos de la formación y de la investigación. El ciudadano no ha percibido el mensaje.
3. La Formación Profesional es la clave para generar una cultura de la competitividad que integre los avances tecnológicos y permita transferirlos y aplicarlos con velocidad a los procesos reales de la Formación Profesional y a las instituciones.
4. Es la Formación Profesional el gran reto de la Sociedad Española y el proceso de transformación y reformas en lo laboral pasa por la Formación Profesional. Esto exige de otro sistema de Formación Profesional saliéndose de las estructuras regladas y dando mayor espacio a las empresas como instituciones para configurar el eje y el protagonismo de la Formación Profesional, en cooperación de las otras instituciones. La empresa no es la que complementa con prácticas, sino que asume la Formación Profesional como parte constitutiva de su propia esencia institucional y con la contribución de las otras instituciones. Es la inversa a la realidad actual.
5. La dinámica del cambio exige que el sistema de Formación Profesional, tanto en la formación básica como en la de perfeccionamiento permanente, esté integrado en la realidad tecnológica, social y empresarial. No es el **"mercado laboral"**, cortoplacista y contractual, por su propia esencia, la institución

impulsora de los cambios, sino que lo es la empresa, como institución societaria la que realiza el cambio basándose en la integración de las personas con sus potenciales.

6. Todo sistema de Formación Profesional que no esté arraigado en la realidad tecnológica, social e institucional de la empresa no podrá lograr ni las competencias tecnológicas, ni las sociales, ni las institucionales para que arraiguen las capacidades de cooperación necesarias al objeto de adaptar permanentemente las capacidades y competencias que tienen que tener las personas.
7. Y esto no es hacer **"prácticas"**, es desarrollar las competencias compartiendo de la realidad tecnológica y empresarial, del conocimiento y de las capacidades sociales e institucionales que exige todo proceso de aprendizaje que conlleva el desarrollo de la persona. Si se quiere invertir la pirámide de la orientación en España hacia los estudios superiores en detrimento de la Formación Profesional tendrá que dársele el prestigio social que se precisa para el reconocimiento en la sociedad. Y este prestigio proviene de:
 - el incremento en la sociedad del valor de la tecnología,
 - el incremento de la reputación de las empresas, no como meras instituciones funcionalistas de generación de bienes y servicios, sino de instituciones constitutivas de la sociedad, involucradas en el desarrollo de las personas, al propio tiempo como instituciones que implican a las personas en el desarrollo de las instituciones,
 - la innovación como función clave de la empresa y como expresión de los dos criterios anteriores,
 - y como la base de la cultura de competitividad como consecuencia de disponer de competencias que generan

6. Bibliografía

- COMISIÓN EUROPEA, *"Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente"*, COM (2001) 678 final, Estrasburgo 2001.
- COMISIÓN EUROPEA, *"Education, training and growth"*, European Economy 6, Capítulo 3, Estrasburgo 2003.
- COMISIÓN EUROPEA, *"Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning"*, COM (2006) 479 final, Estrasburgo 2006.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), *"Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española"*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), *"Das spanische Profil"*, en: Institut der Deutschen Wirtschaft, núm. 34, Colonia 1993.
- KÖHLER, H., *"El empresario en la sociedad"*, en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares 2007.
- PARLAMENTO EUROPEO: *"European Council of Lisbon 23rd and 24th March 2000 – Conclusions of the Presidency"*, Estrasburgo 2000.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS
– SERIE POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL –

303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial", Alcalá de Henares, 33 págs.

304 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Ética y Globalización: Su integración e institucionalización (Problemas éticos en torno a la globalización)", Alcalá de Henares, 44 págs.

305 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Liderazgo y estrategia en la empresa: Los nuevos enfoques profesionales", Alcalá de Henares, 38 págs.

306 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y Desarrollo de la Persona: La gobernabilidad de las Instituciones Empresariales", Alcalá de Henares, 20 págs.

307 / FRÜHWALD, W. (2006): "Mercados de la educación con la Universidad en la trampa de la globalización", Alcalá de Henares, 27 págs.

308 / LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C. (2006): "In Search of the FFF (Fit for the Future) University: Corporate and organisational demands for the efficient and effective development of universities", Alcalá de Henares, 21 págs.

309 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?", Alcalá de Henares, 35 págs.

310 / ALBACH, H. (2007): "The Economist of Friendship among Scientists", Alcalá de Henares, 13 págs.

311 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa", Alcalá de Henares, 32 págs.

El IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas) de la Universidad de Alcalá fue creado en el año 1979. En sus más de 27 años de trayectoria, este Instituto perteneciente a la Universidad de Alcalá, se ha configurado como:

- Un centro dedicado a la formación continua de directivos.
- Una unidad de colaboración con empresas en materias de asesoramiento, gestión y dirección.
- Centro impulsor de proyectos de investigación en estrecha colaboración con el sector empresarial.
- Entidad organizadora de conferencias y congresos tanto nacionales como internacionales.
- Promotor en la edición de publicaciones, con un número superior a 400, siempre dentro del campo de la economía y de la dirección empresarial.

La filosofía y los objetivos del IDOE se desarrollan en actividades que se apoyan en la colaboración internacional y el mundo empresarial con el ámbito universitario, sirviendo de engranaje entre el ámbito científico universitario y el mundo directivo-empresarial.

El IDOE imparte programas de postgrado en colaboración con empresas e instituciones internacionales de reconocido prestigio. Desarrolla proyectos de investigación en materias de economía, dirección empresarial y dirección de comunicación. Así mismo imparte programas de pregrado con el fin de acercar el conocimiento empresarial a los estudiantes además de desarrollar programas de formación para jóvenes directivos.

El objetivo que pretende con sus publicaciones es difundir, en un lenguaje sencillo, los nuevos conocimientos y desarrollos entre el mundo empresarial y el mundo universitario, a nivel nacional como internacional.

Para ello el IDOE ha desarrollado sus publicaciones dentro de las siguientes colecciones cuyas aportaciones provienen del entorno académico y del mundo empresarial:

- Working Papers:
 - Serie Azul (Política y Estrategia Empresarial): 312 números.
 - Serie Roja (Documentos Docentes): 104 números.
 - Serie Marrón (Conferencias): 5 números.
- Informes y Dictámenes: 18 números.
- Documentos a Debate: 12 números.
- Libros.
 - Serie Política Empresarial.
 - Serie Management.
 - Serie Universitaria.
- Revistas.

Dirección:

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Coordinación:

Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez

Para más información:

Prof. Yolanda M^a Sánchez Jiménez

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: + 34 91. 885.42.00

Fax: + 34 91. 885.51.57

E-mail: ido@uah.es

<http://ido.gioupm.com> / www2.uah.es/ido

Alcalá de Henares, 10 de octubre de 2007.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>